

University of Groningen

Toekomstverkenning Noorderpoortcollege.

Edzes, A.J.E.; van Dijk, Jouke; Waslander, S.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Final author's version (accepted by publisher, after peer review)

Publication date:

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Edzes, A. J. E., van Dijk, J., & Waslander, S. (2005). *Toekomstverkenning Noorderpoortcollege*. Rijksuniversiteit Groningen / Centrum voor Arbeid en Beleid.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Toekomstverkenning Noorderpoortcollege

1 juni 2005

Drs. A. (Arjen) J.E. Edzes (CAB/RUG)
Prof. dr. J. (Jouke) van Dijk (RUG)
Prof. dr. S. (Sietske) Waslander (RUG)

M.m.v. J. (Jos) Leijenhorst en G. (Gerrit) Zock

Centrum voor Arbeid en Beleid i.s.m. de Rijksuniversiteit Groningen

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Een toekomstverkenning tot 2015	1
1.2	Vraagstelling	1
1.3	Verantwoording en leeswijzer	2
2	Ontwikkelingsvisies	3
2.1	Economie en samenleving	3
2.2	Onderwijs	5
2.3	Regionale arbeidsmarkt	7
3	Strategische dimensies	10
3.1	Knelpunten in het beroepsonderwijs	10
3.2	Gekozen dimensies	11
3.3	Doelvariabelen	13
4	Vier keer het Noorderpoortcollege in 2015	15
4.1	Profiel 1: Aansturing beroepsonderwijs door bedrijfsleven	15
4.2	Profiel 2: Aansturing beroepsonderwijs door consument	16
4.3	Profiel 3: Beroepsonderwijs in de polder	17
4.4	Profiel 4: Maatschappelijke onderneming	18
5	En dan.....durf te kiezen	20

1 Inleiding

1.1 Een toekomstverkenning tot 2015

Het Noorderpoortcollege (NPC) heeft ons gevraagd een toekomstverkenning uit te voeren voor het beroepsonderwijs in het Noorden in het algemeen en het Noorderpoortcollege in het bijzonder. Een dergelijke toekomstverkenning zit natuurlijk vol valkuilen. Niets is zo veranderlijk als de toekomst en naarmate we verder weg kijken nemen de onzekerheden en risico's van onjuistheden toe. En dan hebben we het nog niet over de vaak grote mate van abstractheid van toekomstverkenningen en de daardoor geringe gebruikswaarde voor de beslissingen van morgen. Andersom geldt, dat een oriëntatie die 'te dicht bij blijft' en te veel vanuit het bestaande vertrekt, mogelijke perspectieven en invalshoeken mist die wel degelijk van belang kunnen zijn voor het oprekken van het handelingsrepertoire van het ROC. En juist dit 'oprekken van de mentale blik' is nu één van de hoofddoelstellingen van een strategische omgevingsverkenning: het moet in onze ogen vooral inspireren, zodat het de weg opent voor kansen die zich voor doen.

Toekomstverkennen is dus balanceren. Tijd, of beter gezegd, het tijdsperspectief speelt daarbij een belangrijke rol. Immers, naarmate de toekomst verder weg ligt wordt de onvoorspelbaarheid groter. We moeten kijken naar de grote bewegingen maar daarbij in het achterhoofd houden dat de mate waarin deze zich voor zullen gaan doen met vele onzekerheden gepaard gaan. In Koers BVE - dé strategienota voor de BVE-sector van het ministerie van Onderwijs - worden zo drie grote bewegingen gesignaleerd: de transitie naar een kennissamenleving, het individu in de complexere samenleving en de herpositionering van de nationale overheid tussen Europa en de regio¹. Dát deze bewegingen zich voor zullen gaan doen, daaraan twijfelt niemand, wel kunnen we twijfelen aan de snelheid waarmee. Ook kunnen we twijfelen aan de waardenoriëntaties en impliciete keuzes die hierin besloten liggen. Immers, een keuze voor de regio is als vanzelf een keuze tegen het opschalen naar de landelijke markt. Zoals wel later zullen laten zien zou dit een van de uitwerkingen kunnen zijn van één van de vier profielen die het NPC zou kunnen hebben.

In de Koersnota 2 van het Noorderpoortcollege van juni 2003 is de huidige visie van het ROC weergegeven. De missie van het NPC wordt daarin samengevat als 'herkenbaar onderscheidend in de provincie Groningen'. De heersende visie is gestoeld op vier beleidspijlers, namelijk de aansluiting van het VMBO op het MBO, de versterking van de relatie tussen Educatie en het (V)MBO, het vergroten van de regionale verankering en binnen het onderwijsconcept komt de (levens)loopbaan van de deelnemer centraal te staan. In het kader van onder meer de Meervoudig Publieke Verantwoording oriënteert het NPC zich continu op haar omgeving, maar een oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen is nodig om te beoordelen of het NPC nog steeds op de goede weg is. Deze inzichten kunnen helpen de eigen koers te bepalen, de kwaliteit van de onderwijsdienstverlening te verbeteren en de relatie met externe organisaties te verbeteren.

1.2 Vraagstelling

Om precies te zijn, staan de volgende vraagstellingen in deze notitie centraal:

1. schets een beeld van relevante (regionale) ontwikkelingen, beleidsvisies en -perspectieven voor de periode tot 2015 die relevant zijn met het oog op de langere termijnstrategie van het NPC, om van daaruit

¹ Ministerie van OC&W (2004). *Koers BVE*. Den Haag.

2. handvatten te bieden voor een strategische positionering van het Noorderpoortcollege in de regio.

Het resultaat moet een bondige, inspirerende notitie zijn.

1.3 Verantwoording en leeswijzer

Kijken in de toekomst is dus een riskante opgave. Het is vol onzekerheden en gebeurtenissen die niet te voorzien zijn. Tegelijkertijd willen we de 'grote veranderingen' kunnen 'vertalen' naar de werkelijkheid van alledag om voorbereid te zijn op de toekomst. De toekomst kunnen we immers niet plannen, we kunnen er wel op anticiperen.

Dat is ook waarschijnlijk één van de redenen waarom het toekomstonderzoek en de scenarioanalyse zo'n grote vlucht heeft genomen de afgelopen jaren. In het onderwijs verschijnen zelfs metastudies om de bevindingen uit de vele toekomstanalyses weer samen te vatten en er de relevante elementen uit te halen².

We hebben niet de ambitie gehad dit werk binnen de ons gestelde tijd over te doen maar gebruik gemaakt van alles wat er al ligt en deze in een voor het Noorderpoortcollege aansprekend en regionaal perspectief te plaatsen. Het is een analyse door een deskundige bril, gepresenteerd op een manier zodat het Noorderpoortcollege er voor de strategische beleidsvorming wat aan heeft.

In het tweede hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingsvisies van de samenleving, de economie, het onderwijs en de regionale arbeidsmarkt. In hoofdstuk 3 zoomen we in op de knelpunten in het onderwijs en beschrijven we twee hoofddimensies die wat ons betreft in het denken over de strategische positionering van het Noorderpoortcollege centraal zouden kunnen staan. In hoofdstuk 4 werken wij dat uit in vier profielen van het Noorderpoortcollege in 2015. In hoofdstuk 5 tenslotte maken we de balans van deze vingeroefening op in een aantal handvatten voor de strategische herpositionering van het Noorderpoortcollege.

² Vijlder, F.J. de (2003), *Scenario's in meervoud*, Max Goote Instituut, Amsterdam; Bakker, M.R. et al. (2004) *Zin in de toekomst, loskomen van het verleden*. Max Goote Instituut. Amsterdam. Zie voor andere relevante toekomstverkenningen: Onderwijsraad, Cinop, Ministerie van OC&W.

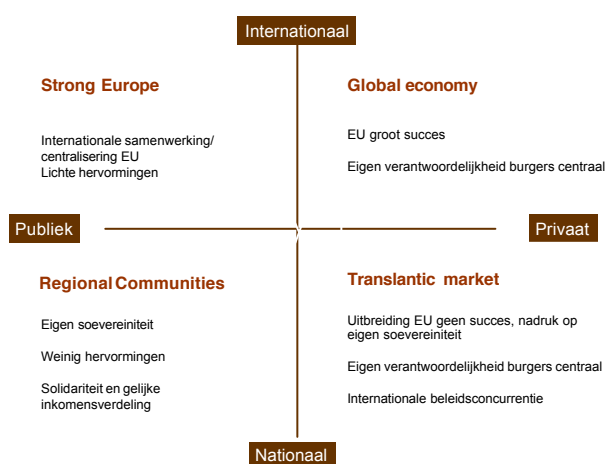
2 Ontwikkelingsvisies

2.1 Economie en samenleving

Ontwikkelingsvisies draaien uiteindelijk om waardenoriëntaties: wat vinden wij de belangrijkste waarden die in de toekomstige samenleving en economie centraal (zouden moeten) staan. We kunnen immers niet nagaan wat onze wensen in 2015 zouden zijn, hooguit bedenken wat wij nu zouden wensen en dat als maatstaf nemen voor wenselijke toekomst.

Laten we beginnen om in vogelvlucht door de toekomstverkenningen voor de langere termijn te gaan. Recentelijk hebben namelijk het Centraal Planbureau (CPB) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) hun licht doen schijnen over wat ons in de periode tot 2040 te wachten staat en wat hierin de sleutelvariabelen zijn.³

Het CPB om te beginnen heeft recent vier vergezichten op de Nederlandse economie gegeven. Deze studie brengt mogelijke ontwikkelingen voor de Nederlandse economie in kaart door middel van vier scenario's (zie figuur 1). Centraal uitgangspunt daarbij is dat Nederland onlosmakelijk verbonden is met Europa. De studie is geordend rond twee sleutelonzekerheden. De eerste betreft de mate waarin landen bereid en in staat zijn om internationaal samen te werken. Op Europees niveau is het de uitdaging om slagvaardig te blijven opereren en tegelijkertijd de legitimiteit te behouden. Een belangrijke vraag is of Europa kiest voor een gezamenlijke aanpak van grensoverschrijdende problemen, of dat lidstaten meer belang hechten aan hun eigen soevereiniteit en identiteit. Ook op mondiaal niveau spelen belangrijke vraagstukken van internationale samenwerking, waaronder milieu en handelsliberalisatie. De tweede sleutelonzekerheid betreft de hervorming van de collectieve sector. Alle Europese landen krijgen in de komende decennia te maken met een vergrijzende bevolking, verdergaande individualisering en een naar verwachting toenemende loonongelijkheid tussen hoog- en laagopgeleiden. Deze trends verhogen de druk op de collectieve sector. De vraag is voor welk niveau van publieke voorzieningen de lidstaten zullen kiezen. Welke taken worden verricht door de collectieve sector en welke worden afgestoten en overgelaten aan de markt?



Figuur 1: Vier scenario's Nederlandse economie tot 2040. Bron: CPB, 2004

³ Centraal Planbureau (2004) *Vier vergezichten op Nederland scenario's tot 2040*. SDU uitgeverij. Den Haag; Sociaal en Cultureel Planbureau, *In het zicht van de toekomst: sociaal en cultureel rapport 2004*. SDU uitgeverij. Den Haag.

Wanneer de twee sleutelonzekerheden tegenover elkaar worden gezet ontstaan er vier uitkomsten met verschillende toekomstbeelden van de economie in 2040. In de bovenstaande figuur wordt dit weergegeven.

Een doorrekening van de economische consequenties laat voor ieder toekomstbeeld een afwijkende economische groei zien. De vooruitzichten van de regionale arbeidsmarktsituatie in het Noorden (zie paragraaf 2.3.) zijn gebaseerd op het scenario van de Translantic market. Voor dit scenario is gekozen omdat deze de minst extreme economische uitkomsten bevat en in feite een soort gemiddelde van de overige scenario's is.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau heeft in de lijn van het CPB eveneens twee waardenoriëntaties centraal gesteld als het gaat om de ontwikkeling van de samenleving⁴. Deze liggen in de lijn van het CPB, namelijk (a) de vraag of een samenleving ontstaat met een oriëntatie op de internationale gemeenschap of meer regionaal is georiënteerd en (b) de vraag of efficiëntie in het handelen centraal staat of solidariteit (zie figuur 2). Is men met andere woorden meer gericht op het behalen van de eigen wensen en doelstelling met zo min mogelijk middelen of telt ook de medemens en zin voor de gemeenschap.



Figuur 2 Vier scenario's Nederlandse samenleving tot 2040. Bron: SCP, 2004

Hoewel de toekomst ver weg ligt bieden deze studies zicht op de belangrijkste sleutelonzekerheden die in de economie en de samenleving spelen. Vertaald naar de praktijk van alledag: het referendum over de Europese Grondwet is een belangrijk markeringspunt rond de vraag in hoeverre wij ons handelen laten leiden door grotere regio's en internationalisering dan wel dat de eigen landsgrenzen (voorlopig) de eigen identiteit centraal blijft stellen. Op basis van een peiling van het SCP is grofweg 70% van de Nederlandse bevolking voor een regionale, en niet een internationale, of geglobaliseerde samenleving, waarbij iets meer dan een derde een voorstander is voor een samenleving met gevoel voor gemeenschapszin. Overigens, hierbij gold een opmerkelijk verschil tussen de samenleving die de Nederlandse burger wenst ('de samenleving met gevoel voor gemeenschapszin') en die hij verwacht ('de prestatimaatschappij'). De verwachte samenleving is '...een samenleving die harder is en meer prestatiegericht, minder sociale zekerheid biedt en minder gelijkheid garandeert (...)'⁵

⁴ De waardenoriëntaties heeft zij overigens ontleent aan een duurzaamheidsverkenning van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu: RIVM (2004). *Kwaliteit en toekomst, verkenning van duurzaamheid*. Den Haag.

⁵ Sociaal en Cultureel Planbureau, *In het zicht van de toekomst: sociaal en cultureel rapport 2004*. SDU uitgeverij. Den Haag, p. 6.

Deze sleutelonzekerheden hebben ook invloed op de rol en positie van het beroepsonderwijs in de toekomst. Immers, de vraag of, en zo ja in welke mate Europese richtlijnen een rol gaan spelen in het beroepsonderwijs is mede afhankelijk van de uitkomst op de vraag in hoeverre wij toestaan dat de Europese invloed blijft toenemen.

Bovenstaande trends zijn in feite gegroepeerd rond de thema's sociale textuur en internationalisering. Van Aalst (2000) onderscheidt een derde thema: kennis.⁶ Kernachtig is de verschuiving van een industriële naar een informatiemaatschappij, oftewel van een industriële naar een netwerkmaatschappij. In de optiek van Van Aalst wordt kennis steeds meer een productie- en concurrentiefactor. Van oudsher is in essentie het aanbieden van goed (dat wil zeggen volgens gestandaardiseerde kwaliteitseisen) onderwijs de taak van de onderwijsinstelling. Bij voortzetting van laatstgenoemde trend worden kennis van de leerprocessen en de doelstellingen van leerlingen en maatwerk even belangrijk.

2.2 Onderwijs

Verdergaande Europese integratie is kortom één van de belangrijkste invloedrijke ontwikkelingen. Maar dat is niet de enige. In een studie van Bakker et al. (2004) zijn op basis van een inventarisatie onder deskundigen en sleutelpersonen van universiteiten, adviesorganen (SER, SCP, CPB), onderwijsorganisaties (Bve raad, Colo enz.) en sociale partners ontwikkelingen te schetsen die van invloed zijn op het beroepsonderwijs. Deze ontwikkelingen zijn in vier categorieën ondergebracht: economische ontwikkelingen, sociaal/maatschappelijke ontwikkelingen, innovatieve ontwikkelingen en politieke ontwikkelingen. In de onderstaande tabel 1 zijn deze ontwikkelingen weergegeven.

Tabel 1: *Ontwikkelingen van invloed op beroepsonderwijs*. Bron: Bakker et al./Max Goote Instituut, 2004

ONTWIKKELINGEN VAN INVLOED OP BEROEPSONDERWIJS
Economische ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> - Verschuiving naar diensten- en kenniseconomie - Dalende arbeidsmarkt - Tekort aanbod docenten - Technologische ontwikkelingen - Toenemende concurrentie
Sociale/maatschappelijke ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> - Multiculturalisering/heterogenisering leerlingenpopulatie - Toenemende mondigheid - Individualisering/informalisering/verminderde sociale cohesie
Innovatieve ontwikkelingen onderwijssysteem <ul style="list-style-type: none"> - Innovatie in het onderwijssysteem (levenslang leren, anders leren, de lerende regio, doorlopende leerweg, competentiegericht kwalificatiestructuur, EVC-trajecten)
Politieke ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> - Decentralisatie, deregulering en regionalisering - Overheidsfinanciering onderwijs - Verdergaande Europese integratie

Het bovenstaande beeld wordt bevestigd door de Onderwijsraad (2005). Volgens de Onderwijsraad zijn de zorgen in de sector: het voortijdig schoolverlaten, probleemgedrag, de positie van leraren en de veiligheid⁷.

⁶ Aalst, Hans F. van (2000), *Leren in de netwerkmaatschappij*, Beekbergen.

⁷ Onderwijsraad (2005), *Stand van educatief Nederland*. Den Haag

In een studie die door het Max Groote Instituut is gedaan ter voorbereiding op de nota Koers BVE is een analyse gemaakt van 15 studies waarin toekomstverkenningen zijn opgesteld voor het onderwijs⁸. Tezamen geven deze studies zicht op de belangrijke sleutelvariabelen en waardenoriëntaties waarmee in de onderwijstoekomst wordt gewerkt. Ook deze zijn abstract maar geven desondanks een beeld van mogelijke toekomsten voor het beroepsonderwijs. In de onderstaande tabel 2 is samengevat wat de onderkende waardenoriëntaties zijn die in de 15 toekomstverkenningen worden gehanteerd.

Tabel 2: *Inventarisatie Scenariodimensies*. Bron: Vijlder et al., 2003

SCENARIODIMENSIES
<i>Betekenis onderwijs voor de samenleving</i> <ul style="list-style-type: none"> - vertrouwen in collectieve actie/betekenis onderwijs voor sociale cohesie versus fragmentatie, verlies van vertrouwen, tevredenheid en bereidheid tot investeren - kennisinfrastructuur als eigenstandige kracht (economisch, kennissamenleving) versus instrumentele, dienstverlenende, ondersteunende rol, levensloopondersteuning
<i>Uniciteit versus sociale institutie als uitgangspunt voor het leren nemen</i> <ul style="list-style-type: none"> - uniciteit, eigenheid van het individu als uitgangspunt voor het leren versus institutionele voorstructurering als uitgangspunt voor leren
<i>Particulier/decentraal initiatief versus door de overheid gestuurde variëteit/uniformiteit</i> <ul style="list-style-type: none"> - overheid biedt ruimte voor particulier initiatief en organisatie van onderaf versus overheid legt institutionele structuren en aan te brengen variëteit vast
<i>Verdelingsfunctie van onderwijs</i> <ul style="list-style-type: none"> - gelijke kansen/tweedeling tegengaan versus acceptatie van verschillen
<i>Overig, waaronder</i> <ul style="list-style-type: none"> - institutionele variëteit - adhoc sturing - diepgaande innovatie

Recentelijk zijn door de BVE-raad (2005) toekomstscenario's opgesteld voor het beroepsonderwijs die geheel passen binnen de waardenoriëntaties zoals die hierboven zijn samengevat.⁹ De BVE- Raad onderscheidt de volgende twee dimensies:

1. her)regulering versus deregulering
2. arbeidsmarktgestuurd versus deelnemergestuurd

De dimensies laten zien dat de positie en rol van het beroepsonderwijs in de toekomst niet even simpelweg kan worden geschetst, maar afhankelijk is van de ontwikkeling op een aantal fundamentele veranderingen.

⁸ Vijlder, F.J. de (2003), *Scenario's in meervoud*, Max Gootte Instituut, Amsterdam

⁹ BVE-raad (2005). *Toekomstscenario's BVE-sector in 2015*. Bunnik.

2.3 Regionale arbeidsmarkt

Wanneer we de economische groeiprognoses uit het CPB-scenario van de 'Translantic market' gebruiken kunnen we een beeld schetsen van de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. Alom maakt men zich zorgen over het feit dat de komende decennia de bevolking zowel in Nederland als in het Noorden sterk zal vergrijzen. Uit de grafieken op de volgende pagina blijkt dat tot 2015 het aantal ouderen boven de 45 jaar toeneemt en het aantal in de groep 25-45 afneemt. Het aantal jongeren onder de 25 jaar - de primaire doelgroep van het Noorderpoortcollege - neemt tot 2015 niet af, maar zelfs nog licht toe. Na 2015 neemt de omvang van deze groep wel iets af, maar de vergrijzing komt vooral tot uitdrukking in een toename van het aantal ouderen. Het vergrijzingsprobleem voor ROC's in het Noorden zit dus niet in een afname van het aantal mensen in de leeftijdsgroep onder de 25 jaar.

Een toename van het aantal ouderen kan er wel toe leiden dat er een kwantitatief tekort op de arbeidsmarkt ontstaat als de gemiddelde leeftijd waarop men met pensioen gaat gelijk blijft. Uit de Noordelijke Arbeidsmarktverkenningen 2004 blijkt dat het aandeel van de groep 0-15 jaar in Nederland vanaf 2004 kleiner is geworden dan dat van de groep 50-64¹⁰. In Groningen is deze grens al aan het eind van de vorige eeuw gepasseerd en voor Drenthe en Friesland recentelijk ook. Dit betekent dat de potentiële beroepsbevolking in aantal afneemt. Als mensen om het arbeidspotentieel in stand te houden langer blijven werken zal er ook op latere leeftijd meer scholingsbehoefte ontstaan. De potentiële markt voor postinitiële scholing neemt dan dus toe.

De vergrijzing kan ook zorgen voor een verschuiving van de vraag. Vooral valt te verwachten dat in de zorg en de persoonlijke dienstverlening de arbeidsvraag zal toenemen. Dat betekent dat ook de scholingsbehoefte in deze sectoren zal toenemen.

Uit onderstaande tabel 3 blijkt dat de leeftijdsverdeling per sector sterk verschilt¹¹. In de horeca, de handel en de zakelijke dienstverlening werken relatief weinig 50-plussers. De meest vergrijzde sectoren zijn het openbaar bestuur, het onderwijs en de gezondheidszorg al zijn er opmerkelijk verschillen tussen Groningen en Drenthe. Hoewel er ook flinke arbeidsmobiliteit tussen sectoren bestaat waardoor een deel van de problemen kan worden opgelost, geldt dit niet voor alle sectoren. De grootste problemen zijn te verwachten in het onderwijs vanwege de specifieke vaardigheden die lesgeven vereist.

¹⁰ Broersma, L. et al.(2003). *Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2004*. Rijksuniversiteit Groningen.

¹¹ Cijfers hebben betrekking op 2003. Broersma, L. et al.(2004). *Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2005*. Rijksuniversiteit Groningen.

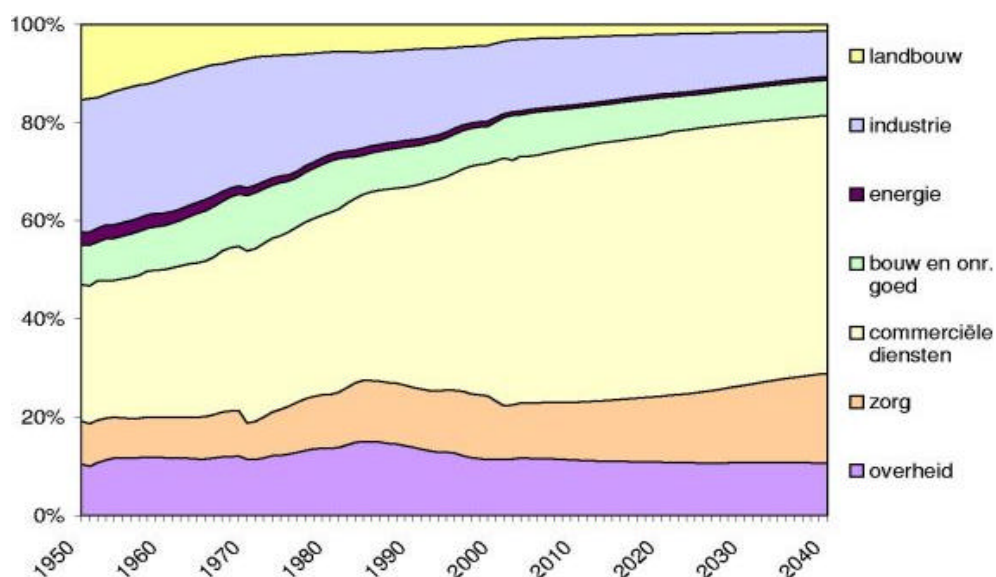
Tabel 3: Arbeidsplaatsen bezet door 50-plussers naar sector in 2003. Bron: Broersma, L. et al, 2003

Arbeidsplaatsen bezet door 50 +	Groningen	Drenthe
Delfstoffen, industrie en nut	23.8	21.6
Bouw	20.4	19.8
Handel	14.0	16.3
Horeca	7.8	12.1
Transport en communicatie	20.8	22.0
Financiële instellingen	17.9	11.3
Zakelijke dienstverlening	14.5	18.2
Openbaar bestuur	23.2	29.7
Onderwijs	29.6	28.9
Gezondheidszorg	20.9	28.8
Overigen dienstverlening	19.2	20.3
Totaal	19.6	21.8

Onderstaande figuur geeft de sectorverdeling weer van 1950 tot 2040 volgens het scenario Transatlantic Market van het CPB (zie hiervoor). Daaruit blijkt dat het aandeel van de landbouw en de industrie in de totale werkgelegenheid de afgelopen 50 jaar al behoorlijk gekrompen is. Voor de landbouw is dit proces nagenoeg voltooid, voor de industrie zal zich dat nog even voortzetten, maar minder sterk dan in de afgelopen 50 jaar. Overigens is het belangrijk om zich te realiseren dat het hier om aandelen in het totaal gaat. In absolute zin is het aantal banen in de industrie nu ongeveer 940.000 en dat is de afgelopen dertig jaar in Nederland afgenomen met ca. 200.000. Dat het aandeel daalt, komt vooral door de groei in de dienstensectoren. Uit de figuur blijkt dat vooral de commerciële dienstensector haar aandeel verder zal vergroten en daarnaast de zorg. Het aandeel van de bouw en de overheid blijft stabiel.

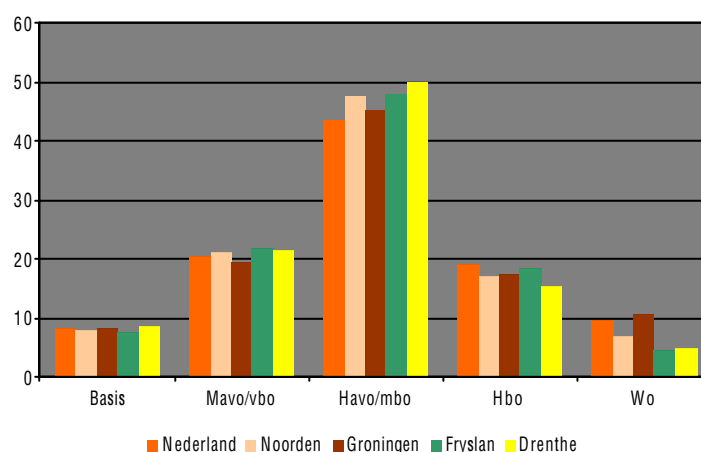
Grosso modo geldt deze ontwikkeling ook voor het Noorden. Vergeleken met Randstad is het aandeel van de landbouw en de industrie in het Noorden altijd hoger geweest. Maar net als in de Randstad is ook in het Noorden de dienstensector inmiddels de grootste sector. Het verschil in de sectorstructuur tussen het Noorden en de rest van Nederland wordt steeds kleiner. Dit blijkt ook uit de regionaal economisch ontwikkeling. Vroeger was de noordelijke economie gevoeliger voor recessies dan de rest van Nederland door het hogere aandeel van de industrie. Uit recente cijfers blijkt dat de conjuncturele gevoeligheid van het Noorden afneemt¹².

¹² Broersma, L. et al.(2003). *Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2004*. Rijksuniversiteit Groningen.



Figuur 3: Ontwikkeling werkgelegenheid naar sectoren 1950-2040. Bron: Broersma, L. et al., 2003

De veranderende sectorstructuur heeft ook consequenties voor de onderwijsvraag. De vraag naar technische geschoolden in beroepen in de bouw en de industrie zal blijven. In de industrie zal er steeds meer vraag zijn naar hoger geschoolden en zal het eenvoudige productiewerk meer en meer verdwijnen. Het valt te verwachten dat in de toekomst lager geschoolden vooral werk moeten verwachten in sectoren als zorg, persoonlijke diensten en bijvoorbeeld toerisme. Uit de figuur op de volgende pagina blijkt dat met name in Drenthe en Fryslan het aandeel middelbaar opgeleiden hoger is dan in Nederland en Groningen waar het aandeel HBO + WO groter is.



Figuur 4: Verdeling beroepsbevolking naar opleiding (2000-2002). Bron: CBS, EBB, RUG, gemiddeld 2000-2002.¹³

¹³ Broersma, L. et al.(2003). *Noordelijke Arbeidsmarktverkenning 2004*. Rijksuniversiteit Groningen.

3 Strategische dimensies

3.1 Knelpunten in het beroepsonderwijs

In vele onderzoeken zijn even zovele knelpunten in het beroepsonderwijs gesignaleerd. In de onderstaande tabel zijn deze knelpunten gerangschikt / geordend naar een aantal gebieden. Het zijn knelpunten waarbij we al snel een gevoel hebben: aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en aansluiting in de onderwijskolom blijven lastig te realiseren; op het niveau van de leeromgeving blijft de kwaliteit van het onderwijs en het docentencorps te wensen overlaten; de grote mate van voortijdige schooluitval en het gebrek aan praktijkgerichtheid van het onderwijs domineren het beeld; op het organisatieniveau worden het tekort aan docenten, een gebrek aan innovatievermogen en de toenemende heterogeniteit van de leerlingenpopulatie als knelpunten ervaren. Op maatschappelijk en overheidsniveau geldt het slechte imago van het beroepsonderwijs, de (onduidelijke) functie van de school en knelpunten in regelgeving en overheidsbeleid.

Tabel 4: *Knelpunten in het beroepsonderwijs*. Bron: Bakker et al., 2004

KNELPUNTEN IN HET BEROEPSONDERWIJS (Bakker et al. 2004)	
<i>Institutioneel niveau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt - Onvoldoende aansluiting vmbo-mbo-hbo - Innovatie onderwijssysteem
<i>Niveau van de leeromgeving</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Voortijdig uitval/intern rendement - Lage kwaliteit onderwijs - Kwalitatief docententekort - Schooldwang, onderwijs te theoretisch
<i>Organisatieniveau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tekort aan docenten - Gebrekkig innovatievermogen, te weinig samenwerking met bedrijfsleven - Toenemende heterogeniteit leerlingenpopulatie
<i>Maatschappelijk niveau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Slecht imago/prestige beroepsonderwijs - Functie van school als maatschappelijke organisatie
<i>Overheidsniveau</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Knelpunten in de regelgeving - Knelpunten in overheidsbeleid - Beperkte budgetten

Volgens Bakker et al. leiden deze knelpunten naar het oordeel van de eerder genoemde inventarisatie onder deskundigen en sleutelpersonen tot een aantal beleidsthema's en hot issues in het beroepsonderwijs (zie tabel 5). Deze hebben betrekking op de sturing in het beroepsonderwijs, de maatschappelijke positie en de leeromgeving.

Tabel 5: *Hot issues in het beroepsonderwijs*. Bron: Bakker et al, 2004

HOT ISSUES
Sturing op het beroepsonderwijs <ul style="list-style-type: none"> - Vraagsturing en persoonsgebonden budget - Open bestel - Verantwoording en besturing - Innovatie - Kwaliteit en examinering
Maatschappelijke positie beroepsonderwijs <ul style="list-style-type: none"> - Verhouding beroepsonderwijs tot economische ontwikkelingen - Verhouding beroepsonderwijs tot sociale ontwikkelingen
Leeromgeving <ul style="list-style-type: none"> - Inspirerend schoolklimaat, verhoging kwaliteit opleidingen - Maatwerk, klantgerichte benadering - Uitvalvraagstuk

Deze vraagstukken zijn niet nieuw en worden ook benoemd in Koers BVE¹⁴. Daarin worden ook drie actielijnen benoemd (ruimte voor innovatie, ruimte voor deelnemers en ruimte voor instellingen) die het beroepsonderwijs en de educatie in staat moeten stellen om effectief en adequaat in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen.

3.2 Gekozen dimensies

Naar ons idee zijn de in het vorige hoofdstuk genoemde ontwikkelingsvisies en de hiervoor genoemde knelpunten en hot issues tot twee centrale sleutelonzekerheden terug te brengen¹⁵.

Naar onze mening gaat het in de eerste plaats om de vraag wat centraal staat in het beroepsonderwijs. In meer algemene zin gaat het hier om de vraag naar de positie, rol en functie van het onderwijs in de samenleving: gaat het hier in de kern om beroepsontwikkeling of gaat het hier om persoonlijke ontwikkeling van burgers in de brede zin van het woord. Wij vinden hiervoor houvast in de inventarisatie van dimensies zoals deze in tabel 2 is weergegeven en waarbij de maatschappelijke taak van het onderwijs (versterking sociale cohesie, tegengaan fragmentatie in de samenleving) tegenover het belang van het onderwijs voor de economie en de kennisinfrastructuur wordt gezet. In feite is dit ook een variant op de BVE-dimensie van 'arbeidsmarktgestuurd of deelnemergestuurd' (zie p. 6). In de praktijk van alledag zien we deze dubbele oriëntatie terug doordat ROC's zich als vanzelfsprekend toeleggen op beroepsontwikkeling en de aansluiting met de vraagzijde van de arbeidsmarkt, maar daarbij ook de levensloop en de persoonlijke ontwikkeling van de leerling en de aandacht daarvoor niet uit het oog willen verliezen.

In de tweede plaats gaat het om de vraag waar de directe sturingsrelatie ligt. Of met andere woorden met wie gaat het ROC het contract aan voor het verlenen van onderwijsdienstverlening. In feite is dit een variant op de mate van (de)regulering en de mate waarin marktwerking en contractrelaties het bestaansrecht van onderwijsinstellingen gaan bepalen. Alleen is onze dimensie scherper geformuleerd. In meer algemene zin sluit deze dimensie aan bij de ontwikkelingen in de collectieve sector, de rol van de overheid, het belang van marktwerking en de

¹⁴ Ministerie van OC&W (2004). *Koers BVE*. Den Haag.

¹⁵ Wij erkennen vanzelfsprekend dat de keuze voor dimensies arbitrair is

vraag wie legt aan wie verantwoording af. In deze dimensie is de sturing gebaseerd op een directe contractrelatie tussen vrager en aanbieder (zeg maar: het individualistische, liberale, meer marktgeoriënteerde denken) of de sturing is gebaseerd op het positioneren van het onderwijs in het publiek maatschappelijk bestel.



Figuur 5: Gekozen scenario's voor het beroepsonderwijs. Bron: Vijlder, F.J., 2003

In de onderstaande tabel 6 is een invulling weergegeven van het beroepsonderwijs in één van de vier kwadranten¹⁶

Het huidige Noorderpoortcollege is te plaatsen ergens op het speelveld van de vier kwadranten: waarschijnlijk iets meer in de onderste regionen, gezien de centrale financiering, regulering en aansturing die op dit moment de sector kenmerkt. Dat neemt niet weg dat zij in beginsel in alle vier de richtingen kan bewegen. Vanuit dit perspectief is het goed te zien dat er verschillende toekomstperspectieven zijn weggelegd voor het beroepsonderwijs in zijn algemeenheid en het Noorderpoortcollege in het bijzonder. In het volgende hoofdstuk zullen we vier profielen schetsen van het Noorderpoortcollege langs deze vier kwadranten.

Alvorens dat te doen zullen we eerst een aantal doelvariabelen moeten schetsen aan de hand waarvan de profielen worden opgesteld.

¹⁶ Deze indeling en invulling is ontleent aan: Vijlder, F.J. van (2003)

Tabel 6: Uitwerking vier vergezichten op de rol van het beroepsonderwijs. Bron: Vijlder, 2003

Beroepsontwikkeling als ruilobject	Ieder is verantwoordelijk voor de eigen persoonlijke ontwikkeling	Beroepsontwikkeling als instrument van nationaal beleid	Persoonlijke ontwikkeling in maatschappelijk perspectief
<p>Sturing is gebaseerd op een directe contractrelatie tussen vrager en aanbieder – nadruk op beroepsontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beroepsonderwijs is de basisinfrastructuur van het bedrijfsleven en hoort niet in het domein van de overheid - Kennisintensiteit van de economie biedt voldoende garantie dat er vraag naar scholing blijft - Bedrijven zijn de belangrijkste stakeholders voor scholingsaanbieders, zij bepalen en betalen de vraag naar opleidingen, over de geleverde prestaties wordt aan het bedrijfsleven verantwoording afgelegd - Scholingsmarkt is geleid op het belang van onderwijs voor de kenniseconomie, lucratief en aantrekkelijk voor aanbieders - Het is geen laagdrempelige markt; om succes te hebben moeten aanbieders kwalitatief hoogwaardige dienstverlening bieden 	<p>Sturing is gebaseerd op een directe contractrelatie tussen vrager en aanbieder – nadruk op persoonlijke ontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overheid heeft zich uit vele domeinen teruggetrokken - Leren en ontwikkelen zijn nauw op elkaar betrokken en krijgen vorm in een contractrelatie tussen klant en de dienstverlener; de vraag wat goede ontwikkelingstrajecten zijn wordt door de deelnemer, de klant, beoordeeld. - 'De levensloop is maakbaar': individuele ontplooiing en zelfverwerkelijking zijn levenslange 'opdrachten' - Niet de gelijkheid van kansen, maar de maximale ontplooiing van het individu is het leidend principe - Toename van verschillen is niet onwenselijk: ieder mens is uniek en heeft het recht en de plicht zich in vrijheid te ontwikkelen 	<p>Sturing is gebaseerd op het positioneren van onderwijs in het publiek/maatschappelijk perspectief – nadruk op beroepsontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overheid en bedrijfsleven trekken samen op in het bevorderen van een gezonde sociaal-economische ontwikkeling - Overheid claimt zelf ook een rol: zorgdragen voor goede infrastructurele voorzieningen. Beroepsonderwijs is instrument om Nederland te positioneren in de Europese en mondiale ruimte - Beroepsonderwijs behoort tot het publieke domein - Overheid is belangrijkste stakeholder die toezicht houdt en waaraan in een zakelijke context verantwoording moet worden afgelegd - Er zijn ook wel andere aanbieders, maar in het totale veld van beroepsgerichte scholing is een markante publieke sector zichtbaar, met een door de overheid geformuleerde economische georiënteerde taakstelling 	<p>Sturing is gebaseerd op het positioneren van onderwijs in het publiek/maatschappelijk perspectief – nadruk op persoonlijke ontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overheid heeft zich in actief, bestuurlijke zin uit vele domeinen teruggetrokken: samenleving is een netwerk van geïndividualiseerde burgers die zich met elkaar verantwoordelijk weten voor de samenleving - Bestuurlijk zelfstandige onderwijsinstellingen zijn zelf verantwoordelijk voor het vormgeven van het onderwijs - Instellingen staan voor de uitdaging om via toezichts- en verantwoordelijkheidsrelaties legitimatie voor hun taakopvatting voor hun taakopvatting te verwerven - Overheid houdt op enige afstand metatoezicht - Communitaristische noties domineren: het liberale vrijheidsbegrip en het sociaal-getinte gelijkheidsbeginsel worden in nieuwe verhoudingen gebracht - Onderwijs is gericht op de optimale- en niet maximale ontplooiing van talenten

3.3 Doelvariabelen

Een toekomstverkenning en een strategische omgevingsanalyse zijn gericht op het effectiever inspelen op mogelijke toekomstige omgevingsontwikkelingen door het vooraf doordenken van de consequenties van die ontwikkelingen. Een belangrijke vraag in dat verband is hoe we deze consequenties moeten beschrijven. Met andere woorden, wat zijn de doelvariabelen waar we met het oog op de positionering van het NPC wat over willen zeggen.

Wij onderscheiden er negen die in de onderstaande tabel 7 zijn weergegeven. Wat ons betreft zijn dit tevens de elementen voor een strategische discussie over de positionering van het NPC. Ieder voor zich leidt een discussie over deze doelvariabelen tot nietszeggende keuzes. Het heeft bijvoorbeeld niet zo veel zin om te discussiëren of het NPC moet fuseren met een andere onderwijsinstelling als deze discussie niet is ingebed in een gesprek over wat dit tegelijkertijd betekent voor doelgroepen en het onderwijsaanbod. De keuze voor de een impliceert vaak tegelijkertijd een keuze de andere. In samenhang echter leveren ze profielen op die de strategische positie bepalen. Welke dat zijn wordt in volgende hoofdstuk beantwoord.

Tabel 7: Doelvariabelen voor uitwerking van positie Noorderpoortcollege.

Doelvariabelen	Aspecten en kenmerken
Markten	<ul style="list-style-type: none"> - regionaal versus sectoraal - verticale versus horizontale integratie beroepskolom - onderwijsniveaus
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> - breed of smal - jong en/of oud - niveau
Opleidingen, diensten en producten	<ul style="list-style-type: none"> - duur - specialisatie versus integraal aanbod - modulaire versus integrale opleidingen - vast versus flexibel
Eindtermen, kwaliteit en verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> - marktpartijen of overheid
Contractpartner	<ul style="list-style-type: none"> - bedrijven, branches, consumenten, overheid
Coördinatieprincipe	<ul style="list-style-type: none"> - marktwerking versus marktverdeling - concurrentie versus samenwerking
Samenwerking en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - strategische allianties
Werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> - lokaal, regionaal, landelijk
Fysieke locaties	<ul style="list-style-type: none"> - situering

4 Vier keer het Noorderpoortcollege in 2015

Aan de hand van vier toekomstbeelden van het beroepsonderwijs kunnen we (nu) vier profielen (strategische posities) opstellen van het Noorderpoortcollege in 2015.

4.1 Profiel 1: Aansturing beroepsonderwijs door bedrijfsleven



Het Noorderpoortcollege heeft zich in 2015 volledig toegelegd op het beroepskwalificerend onderwijs en de bedrijfsgerichte opleidingen. Algemeen vormende aspecten in het opleidingsaanbod zijn 'weggesneden' ten behoeve van een snelle, goedkope voorbereiding op een werkplek. De behoeften van individuele bedrijven (de contractpartner voor het NPC) zijn richtinggevend voor het opleidingsaanbod. Het NPC moet dan ook snel en flexibel in kunnen spelen op wisselingen in de behoeften van bedrijven. Om bedrijven maatwerk te kunnen bieden, heeft het NPC alle onderdelen van haar opleidingsaanbod in hoge mate gemodulariseerd. Voor iedere module is aangegeven welke competenties op welk niveau zijn vereist als instroomeis en welke competenties op welk niveau gelden als uitstroomniveau. Voor het hele onderwijsinstituut geldt dat er vaste, identieke momenten zijn voor deelnemers om modules af te sluiten en aan nieuwe te beginnen. Of anders gezegd: het hele NPC werkt met eenzelfde perioderooster. Hierdoor kunnen onderdelen van heel verschillende opleidingen met elkaar gecombineerd worden, zodat het NPC aan bedrijven een schier eindeloze variatie aan opleidingstrajecten aan kan bieden: 'Wat u wilt, wanneer u wilt'.

Door het verlaten van de meer algemeen vormende aspecten in het opleidingsaanbod heeft het NPC geen taak meer voor de doelgroep tot 14 jaar. Omdat haar opdrachtgevers goed gekwalificeerd personeel wensen met potentie voor een loopbaan in het bedrijf, concentreert het NPC zich op (werving van) de bovenkant van de vroegere MBO markt.

Nu individuele bedrijven de belangrijkste contractpartners zijn, concurreren ROC's en opleidingen aangeboden door brancheverenigingen heftig met elkaar om de gunst van de werkgever. Prijs, kwaliteit maar vooral flexibiliteit en levertijd van opgeleid arbeidsaanbod is de concurrentiefactor in een 'vergrijsde en ontgroende' beroepsbevolking. Om werkgevers aan zich te binden, heeft het NPC haar aanbod uitgebreid. Ze leidt niet alleen toekomstig personeel op, maar biedt ook scholingscontracten voor werkenden. De dienstverlening ontwikkelt zich gaandeweg ook naar andere personele aspecten van bedrijven, zoals arbeidsomstandigheden en verzuimbegeleiding. Om deze diensten integraal aan te kunnen bieden, werkt het NPC samen met het GEOVE (ziektekostenverzekeraars), ARboNet (Arbo-diensten) en verzuimbegeleiders.

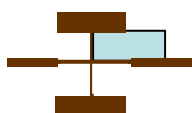
Nu relaties met bedrijven cruciaal zijn geworden, is de functie van 'accountmanager' van vitaal belang voor het NPC. Accountmanagers zijn het visitekaartje naar buiten en hebben ook binnen het NPC veel status, omdat ook docenten zich er van bewust zijn dat het voortbestaan van hun baan in hun handen ligt.

'HET NPC WERKT MET U MEE', dat is kort gezegd de missie van het NPC in 2015.

Tabel 8: Uitwerking scenario 'Aansturing beroepsonderwijs door bedrijfsleven' op doelvariabelen

Kenmerken	Aansturing beroepsonderwijs door bedrijfsleven
Markten	Beroepskwalificerend onderwijs; bedrijfsgerichte opleidingen;
Doelgroep	Vanaf 14 jaar; MBO + ; uitbouw naar HBO; scholing werkenden
Opleidingen, diensten en producten	Specialistische beroepsopleidingen en korte modulair gerangschikte 'on the job' trainingen; Kortdurende beroepskwalificerende opleidingen; verticale integratie met HBO leermodules
Eindtermen, kwaliteit en verantwoording	Worden bepaald door individuele bedrijven; kwaliteitsbevordering door marktwerking tussen opleidingsinstituten
Contractpartner	Individuele bedrijven en werkgevers; accountmanagement bedrijven; individuele contractrelaties
Coördinatieprincipe	Marktwerking tussen ROC's en andere opleidingsinstituten om gunst bedrijven
Samenwerking en organisatie	Commerciële beroepsopleidingsinstituten; instellingen voor algemeen vormend onderwijs;
Werkgebied	Noord-Nederland
Fysieke locaties	Gespreid, naar aanwezigheid van bedrijven en bedrijfssectoren
Profilering en branding	Sterk merk met breed aanbod: 'Het NPC werkt met u mee'

4.2 Profiel 2: Aansturing beroepsonderwijs door consument



Het consumptieve karakter van onderwijs staat voorop. De introductie van levensloop- en leerrekeningen voor jong en oud heeft de onderwijsdeelname drastisch veranderd. Burgers, of zij nu leerplichtig zijn of niet, kunnen eenvoudig onderwijs- en leermodules inkopen afhankelijk van hun leerportfolio en koopkracht. Voor het NPC betekent 'levenslang leren' vooral 'levenslang binden'. Daartoe heeft de instelling een geraffineerd systeem van klantenbinding en leeraccountmanagement opgezet. Als leerlingen nog op de basisschool zitten, probeert het NPC al een relatie met hen (en hun ouders en grootouders!) te leggen. Ze doet dat door het aanbieden van oriënterende cursussen, maar ook door leuke, educatieve activiteiten voor kinderen in vakantietijd. Zo maakt het NPC jonge toekomstige deelnemers vertrouwd met de school, en krijgen ook (groot) ouders zicht op cursussen en opleidingen die voor henzelf interessant zijn. Er is een aparte unit die zich toelegt op leeraccountbeleid, in de school beter bekend als het lab. Het lab volgt maatschappelijke trends en vertaalt die naar toekomstig onderwijsaanbod voor de grillige onderwijsconsument. Daarnaast gebruikt het lab geavanceerde methoden van 'datamining' om patronen in het keuzegedrag van deelnemers op het spoor te komen. Deze vraagprofielen worden door de accountmanagers benut om onderwijsconsumenten een 'op-maat' gesneden aanbod van cursussen aan te bieden.

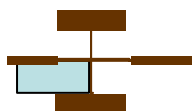
Zowel kwaliteit als eindtermen worden uiteindelijk door de markt en de koopkrachtige klant bepaald. Het Noorderpoortcollege probeert door middel van 'branding' haar marktaandeel te behouden op de leermarkt. De concurrentie is groot en zij is genoodzaakt samenwerking aan te gaan met commerciële aanbieders van onderwijs, multimedia en andere organisaties die kana-

len openen in de richting van de leerconsument. Tegelijk heeft zij samenwerking gezocht met Hogescholen om zo een naadloze aansluiting te krijgen tussen opleidingsmodules en – niveaus. Tevens richt zij zich op de koopkrachtige e-learning cursussenmarkt waarbij zij in een samenwerking met andere instellingen de markt bedient. Af en toe droomt het CVB van een eigen NPC-edutainment-kanaal via de digitale televisie, in samenwerking met Wolters-Noordhoff. Via dit kanaal zou het NPC haar e-learning cursussen de huiskamer in kunnen brengen, gecombineerd met ander edutainment en natuurlijk nieuws over de nieuwste en leukste cursussen en opleidingen. 'LEREN DOE JE BIJ HET NPC' is kort gezegd de missie van het NPC in 2015.

Tabel 9: *Uitwerking scenario 'Aansturing beroepsonderwijs door consument' op doelvariabelen*

Kenmerken	Aansturing beroepsonderwijs door consument
Markten	Algemeen vormend onderwijs, beroepsvoorbereidende en kwalificerende cursussen; edutainment; teleNPC
Doelgroep	Van 8 – 88
Opleidingen, diensten en producten	Vormend onderwijs, oriëntatie- en leerloopbaancursussen, digitale leerportfolio en opstellen en begeleiding leervraagprofielen
Eindtermen, kwaliteit en verantwoording	Worden bepaald door individuele consumenten; kwaliteitsbevordering door marktwerking tussen opleidingsinstituten; succes wordt bepaald door inspelen op vraagprofielen van consument
Contractpartner	Individuele consumenten; accountmanagement klanten; individuele contractrelaties; concurrentie op aantrekkelijkheid leeraanbod
Coördinatieprincipe	Concurrentie tussen ROC's en andere opleidingsinstituten om gunst consument; concurrentie op aantrekkelijkheid leeraanbod
Samenwerking en organisatie	Commerciële opleidingsinstituten; multimedia bedrijven
Werkgebied	Noord-Nederland
Fysieke locaties	Gespreid, naar aanwezigheid van concentraties inwoners
Profilering en branding	Sterk merk met breed aanbod; 'Leren doe je bij het NPC'

4.3 Profiel 3: Beroepsonderwijs in de polder



Het Noorderpoortcollege is in 2015 opgegaan in een grotere onderwijsinstelling samen met een Hogeschool in het Noorden. Op deze wijze kon het beste zowel de verticale integratie van de beroepskolom worden gerealiseerd, de fusie met de branchegerichte opleidingscentra als de directe aansturing vanuit het bedrijfsleven worden gerealiseerd. Door de herstructurering van het beroepsonderwijs heeft er een beweging plaatsgevonden van brede, regionaal verankerde scholen in 2005 naar een infrastructuur die volledig gebaseerd en gericht is op bedrijfssectoren. De markt is daarin gesegmenteerd in die zin dat instellingen zich volledig hebben toegelegd op die sectoren waarin zij zich konden onderscheiden. Het NPC heeft in verband met de werkgelegenheidsstructuur en eigen marktanalyses gekozen voor de sectoren economie en zorg/welzijn en heeft afscheid moeten nemen van sectoren waarin zij minder presteerde: techniek. Doelgroepen zijn de leerlingen uit het initieel onderwijs, maar ook de werkenden die in het kader van employability aan bijscholing doen.

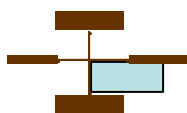
Onder meer uit het feit dat branches en sectoren de eindtermen van opleidingen bepalen, blijkt de grote mate van vervlechting met het onderwijs. Het toezicht op het beroepsonderwijs geeft per sector licenties uit voor een periode van vijf jaar en doet zaken met landelijk werkende consortia die in staat zijn gezamenlijk een voor Nederland dekkend aanbod te realiseren. Voor het Noorderpoort College betekent dit dat het aangaan van strategische allianties met ROC's elders in den lande van levensbelang is. Het betekent ook dat het NPC steeds opnieuw moet bewijzen dat ze beter in staan is dan de concurrenten om het gewenste aantal leerlingen op te leiden tot het gewenste niveau.

Hoewel de markt niet langer van regionale maar nationale omvang is, betekent dit nog niet een centralisering van locaties. Sterker nog, branches en sectoren hechten grote waarde aan opleidingsmogelijkheden dicht in de buurt van bedrijven en bedrijvigheid. Het NPC combineert dan ook een landelijke oriëntatie op strategisch niveau, met een lokale oriëntatie op het niveau van de inrichting van opleidingen zoals ook blijkt uit de locatiestrategie.

Tabel 10: *Uitwerking scenario 'Beroepsonderwijs in de polder' doelvariabelen*

Kenmerken	Beroepsonderwijs in de polder
Markten	Specialisatie en branding naar bedrijfssectoren; integratie met HBO in de beroepskolom; samenvoeging bedrijfsgerichte opleidingsinfrastructuur met beroepsonderwijs
Doelgroep	Vanaf 14 jaar; MBO +; uitbouw naar HBO; scholing werkenden
Opleidingen, diensten en producten	Brancheopleidingen; Employabilitymanagement; Brede sectorale opleidingsprogramma's; Specialistische beroepsopleidingen en korte modulair gerangschikte 'on the job' trainingen; Kortdurende sectorkwalificerende opleidingen; verticale integratie met HBO leermodules;
Eindtermen, kwaliteit en verantwoording	Worden bepaald door sectoren en branches in samenwerking met overheid;
Contractpartner	Sectoren en branches
Coördinatieprincipe	Marktverdeling, maar ook concurrentie tussen strategische allianties en consortia
Samenwerking en organisatie	Strategische allianties met ROC's in de rest van het land (voor landelijke dekking) en bedrijfgerichte opleidingsinfrastructuur
Werkgebied	Nederland
Fysieke locaties	Landelijke dekking door strategische samenwerking; locaties in nabijheid van sectoren en branches
Profilering en branding	Het NPC 'Brengt zorg dichterbij'

4.4 Profiel 4: Maatschappelijke onderneming



Het individualisme is op zijn retour en een tegenbeweging waarin aandacht wordt gevraagd voor de integratie van sociaal zwakkeren in gemeenschappen heeft de wind in de zeilen. Daarom staat niet het strikt-op-het-beroep-toegesneden-onderwijs in 2015 centraal, maar de maatschappelijke taak alle burgers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Vanuit de traditionele onderwijshistorie met wortels in de samenle-

ving heeft het ROC een activerende en sociaal maatschappelijke taak én verantwoordelijkheid in de richting van burger en samenleving. Om de positie van sociaal zwakkeren én de sociale cohesie te versterken, is de publieke sector geherstructureerd opdat het (beroeps)onderwijs meer vervlochten raakt met, gesubsidieerde arbeid, educatie, zorg en maatschappelijke ondersteuning.

De brede maatschappelijke onderneming die het Noorderpoortcollege is geworden heeft (horizontale) ketens van dienstverlening tot in de finesse geoptimaliseerd. Het werkgebied is de regio maar in al haar activiteiten streeft het Noorderpoortcollege naar kleine, laagdrempelige voorzieningen voor de klantdienstverlening in buurten en wijken onder het adagium 'Uw ontwikkelingspartner om de hoek'. In zogenaamde 'local learning centres' biedt het NPC een breed algemeen pakket van activiteiten, variërend van opleidingen voor algemeen vormend onderwijs tot opleidingen voor beroepsoriëntatie en –voorbereiding, en van inburgerings- tot activeringscursussen.

Tabel 11: *Uitwerking scenario 'Maatschappelijke onderneming' op doelvariabelen*

Kenmerken	Maatschappelijke onderneming
Markten	Maatschappelijke ondersteuning, (re)integratietrajecten, algemeen vormend en beroepsvoorbereidend onderwijs
Doelgroep	Vanaf 12 jaar; MBO-; volwassenen
Opleidingen, diensten en producten	Opleidingen voor algemeen vormend, beroepsvoorbereidend en oriënterend onderwijs; inburgerings- en educatiecursussen;
Eindtermen, kwaliteit en verantwoording	Worden bepaald door de overheid in samenwerking met cliëntenorganisaties; resultaatgebieden zijn onder meer de doorstroom naar beroepskwalificerend onderwijs
Contractpartner	Gemeenten, regionale overheden, landelijke overheid, burgers
Coördinatieprincipe	Marktverdeling, maar ook concurrentie tussen strategische allianties en consortia
Samenwerking en organisatie	Strategische allianties met ROC's in de rest van het land (voor landelijke dekking) en bedrijfgerichte opleidingsinfrastructuur
Werkgebied	Provincie Groningen
Fysieke locaties	In de nabijheid van concentraties van inwoners; local learning centres
Profilering en branding	'Uw partner om de hoek'

5 En dan.....durf te kiezen

De wenselijke toekomst is niet altijd dezelfde als de verwachte toekomst. Deze strategische omgevingsverkenning geeft geen routekaart waarmee het NPC kan wandelen om op een bepaald eindpunt uit te komen. Daarvoor moet eerst zelf het eindpunt worden bepaald en dat is onderwerp van strategische discussie, interne analyse en positiebepaling.

Idealiter gaan daar aanvullende analyses aan vooraf - marktanalyse, reputatieanalyse, interne organisatieanalyse – en kost een dergelijk proces minimaal een half jaar. In deze strategische omgevingsverkenning hebben we daarvoor de externe elementen aangedragen. Wij denken dat het om te beginnen goed zou zijn om in het kader van deze discussie de waardenoriëntaties en toekomstbeelden van de belangrijkste partners in kaart te brengen en dat te blijven volgen. In alle scenario's geldt namelijk dat er meer wisselwerking is met de omgeving en dat er een grotere vervlechting is met andere 'levenssferen' (werk, zorg, onderwijs, vorming, werkloosheid enz.). Afhankelijk van de mate waarin en op welke terreinen aansluiting wordt gezocht, komen verschillende private en publieke organisaties, concullega's en overheden naar voren als sparingpartner. Verder bieden analyses als deze stof voor een gesprek met buitenstaanders en belanghebbenden. Alleen zo kan alert wordt ingespeeld op verschuivingen in de sector van beroepsonderwijs en educatie.

Het zou ook goed zijn om de waardenoriëntaties en toekomstbeelden van het personeel in kaart te brengen. Op deze manier kan eenvoudig in beeld worden gebracht of de verwachtingen van de buitenwereld stroken met de verwachtingen van de organisatie. Het veranderingspotentieel is niet zonder meer groot en dat zet een wissel op ambities voor de toekomst. Daarbij komt dat het NPC – net als vele onderwijsinstellingen in de sector - is vergrijsd, wat het 'probleem' versterkt (zie p. 7, tabel 3). Tegelijkertijd biedt dit kansen met betrekking tot het aantrekken van nieuw personeel¹⁷. Bij het 'verversen' van het personeelsbestand kan worden geworven op de toekomst. Juist dan is het van belang dat nieuwe mensen competenties meebrengen die passen bij het NPC in de toekomst (bv accountmanagement voor bedrijven, of juist voor deelnemers). Daarbij moet er voor worden gezorgd dat nieuwe mensen zo weinig mogelijk worden 'gesocialiseerd' door de bestaande organisatie. De crux ligt hier in het realiseren van een bepaalde kritische massa, dat betekent dat nieuwelingen niet geïsoleerd moeten worden, maar juist onderling moeten samenwerken. Desnoods in nieuw op te richten labs en innovatieve afdelingen en divisies.

Wat wij wel denken is dat de huidige missie van het Noorderpoortcollege - 'onderscheidend in de markt' – de juiste is. Wij zijn van mening dat het antwoord op de toenemende heterogeniteit in de samenleving niet gevonden moet worden in een allesomvattend ROC die probeert een totaalpakket aan dienstverlening aan te bieden die aan alles en iedereen tegemoet komt. Daar waar ROC's de afgelopen jaren juist zijn gegroeid door het onder één dak brengen van full-service onderwijsdienstverlening over de volle breedte van opleidingssectoren, ligt naar onze opvatting de opgave voor de toekomst juist in het maken van keuzes: vooral doen waar je goed in bent en afstoten waar je niet goed in bent. Het is beter te focussen op sterke kanten dan te suboptimaliseren over de volle breedte. Dat vergt moed van bestuur en management.

Dat heeft alles te maken met risicoanalyse en –spreiding. Door toenemende concurrentie, ontgroening en vergrijzing, de liberalisering van de verzorgingsstaat, decentralisering van beleidsbevoegdheden en de nog niet uitgekristalliseerde rol van het (beroeps)onderwijs in de samenleving, is slagvaardigheid, flexibiliteit en een solide organisatie belangrijker dan te kapitaliseren

¹⁷ Van de bijna 2000 medewerkers in 2003, zal in 2015 een derde de school hebben verlaten door pensionering.

op vanuit de historie verworven rechten en posities en te verwachten dat deze in de toekomst veel waard zullen zijn. Afhankelijkheden zijn in bepaalde scenario's geëvolueerd tot harde concurrentie en publieke (t-2) financiering heeft plaats gemaakt voor korte termijn contracten. In dat opzicht is groter dus niet altijd beter en is groei niet altijd te verkiezen boven consolideren, investeren en met een sterk onderscheidend profiel naar buiten treden. In de informatiesamenleving is het beeldmerk van het NPC van groot belang: een helder, consistent en geloofwaardig profiel.